

工程项目成本管理实施细则

1、项目成本管理程序

1.1 成本管理职责：

单位建立以段长为首的上下一条龙的成本管理责任制，并明确各自成本管理职责以形成紧密的联系与约束，确保项目预算制造成本的实现，真正如实地及时地反映出项目的经营效益，使项目管理水平得以全面的提高。

1.1.1 单位内部：

1.1.1.1 段长

1)对全单位项目成本管理工作进行统一的组织、领导与策划，以坚强的成本管理责任保证体系，保证项目预算制造成本的实现。

2)对全单位所有项目成本经营效益负领导责任。从项目投标到项目竣工清算的全过程，对单位有关责任部门（财务、办公室、养护工程股）及后勤中心、机械化养护中心的成本管理工作进行具体的指导与帮助，并对上述部门及单位对上述工作的管理力度与效果进行监督与检查。

3)经常组织召开项目成本管理研讨会，暴露成本管理工作中的薄弱环节并研究解决的办法，对好的管理经验及时组织交流。

1.1.1.2 督导组：

- 1)对项目进行具体实施时要把成本管理工作放在重要位置上，按项目合同工期核定定员人数，要配备足够的素质高的专业人员从事此项工作；
- 2)监督与检查项目成本管理工作责任、措施、管理制度是否真正到位，以及运作情况；
- 3)协助项目经理解决成本管理中遇到的困难或需要帮助解决的问题；
- 4)定期向段长汇报项目成本管理执行情况；

1.1.1.3 财务部门

- a、参与核定项目预算制造成本；
- b、参与分包合同的审定；
- c、负责项目制造成本间接费成本与控制指标的核定；
- d、根据项目制造成本实施计划设置成本核算单元对应核算；
- e、对项目的成本收支和财务手续实施财务监督；
- f、对违反成本开支范围的费用有否决权；
- g、定期（月、年、竣工）提供在建项目成本核算报告；
- h、负责组织项目竣工清算工作；
- i、负责项目成本考核；
- J、向投标小组提供各种类型已完单位工程实际成本资料及专业成本资料。
- K、负责项目资产的核对管理工作及竣工清算期财产转移的协调工作。

L、协助项目及时收回工程预付款，工程进度款，索赔款及其它款项；

M、当工程款出现严重拖欠时，应主动配合项目研究解决办法，并及时向段长汇报。

1.1.2 项目经理部

1.1.2.1 项目经理

- 1)、参加单位召开的确定项目分承包方的会议；
- 2)、领导组织项目编制预算制造成本实施计划并予以审查认可后上报单位审批。于实施过程中定期召开会议，检查执行情况并对下步成本管理工作提出新的布署与要求；
- 3)、组织经理部管理人员认真学习，领会业主合同文本的内在涵义，增强对合同管理的责任心；
- 4)、是项目成本管理及经营效益第一责任者，工作重点放于合同的履约与把关。

1.1.2.2 总工程师

- 1)、参与项目预算制造成本实施计划的编制；
- 2)、大力推广新技术、新工艺、新材料，使之降低项目成本；
- 3)、把住材料采购质量关。
- 4)、对进入工地的材料实行质量鉴定认可制度；（协调试验室进行）。
- 5)、督促工程质检人员，采购人员，试验室建立完整的索赔资料台帐（设计修改、变更、工程洽商、合同外增加项目等）；

6)、协助项目经理做好成本管理工作。

1 .1.2.3 现场施工人员

- 1)、参与项目预算制造成本实施计划的编制；
- 2)、施工过程中严格控制工期计划；
- 3)、施工过程中严格控制质量目标与计划，加强质量监督，预防各种质量事故的发生，使无效质量成本降低到最低限度。
- 4)、加强对分承包方和专业公司对合同履约的管理，防止反索赔的出现，对合同外费用应严格的把关；
- 5)、建立索赔台帐，平日注意积累索赔方面资料，并定期将资料交项目经理。

1 .2 成本管理工作考核

1 .2. 1 单位对责任者的考核

1 .2. 1 . 1 考核责任分工

考核类别	考核者	考核对象	说 明
A	段长	项目经理	项目经理就考核期间写出成本管理专题报告上报段长

B	项目经理	经理部各成本负责人	各成本负责人对各自成本管理情况作出具体评价上报项目经理
---	------	-----------	-----------------------------

1 .2. 1 .2 考核

A 类：1) 由段长根据有关资料及平日的考查做出考核，做为今后奖惩的重要依据；

2) 对成绩突出者可酌情嘉奖，对考核不称职者，可通过发出警告，或提出免去项目经理的职务。

B 类：由项目经理根据有关资料及平时的观察与考核，写出具体意见，报段长，段长可按照 A 类第 2 条予以嘉奖或处分；

1 .2. 2 单位对项目经理部的考核

按《工程项目管理责任目标考核与奖惩办法》执行。

2、项目预算制造成本编制细则

2 .1 程序：

报价交底 （工程中标通知书、业主确认的工程量清单）

确定项目预算制造成本率 （段长提出项目预算制造成本初步意见

、财务部提出项目间接费 ） 编制项目预算制造成本

本（项目部负责编制项目工程预算制造成本明细表 （按部位）、

财务部确定项目管理费) 编制项目预算制造成本实施计划、实施控制及分析

注一：项目制造成本分析内容：

1.项目预算制造成本情况

2.成本实施计划的执行情况

3.盈亏情况

4.成本控制工作的得失

5.单项盈亏分析

(1)直接费类（人工费、材料费、模板费、专项机械费）盈亏分析

(2)开办费类（其它直接费如：脚手架、机械费、临建费等）盈亏分析

(3)开办费类中项目管理经费（含招待费等）盈亏分析

(4)项目管理费、消费基金等费用的盈亏分析。

6.成本分析报告评价结论意见

注二：

1.报价交底下中标后一周内完成；

2.项目预算制造成本率于中标后二周内完成；

2.2 项目预算制造成本的编制

2.2.1 基本概念

2.2.1.1 项目制造成本是项目经理部为完成业主合同而组织项目实施过程中所需发生的全部费用。包括直接费、其

它直接费、间接费。

2.2.1.2 根据分承包方需要投入现场管理人员及生产要素的情况不同，分包方式可分为劳务清包方式、部分包工包料方式。

2.2.1.3 按工程施工的不同阶段，项目制造成本可分解为：分项、分部、单位工程制造成本。

2.2.2 项目预算制造成本的编制原则

2.2.2.1 成本水平一致原则。项目预算制造成本是单位成本管理水平在项目中的反映。项目之间制造成本水平应该一致，避免由于中标价格水平不一致而引起项目间预算制造成本水平不一致，导致不能真实合理地反映项目管理水平。

2.2.2.2 成本价格市场化原则。社会市场上人工、材料，机械等的价格是编制项目预算制造成本的依据。

2.2.2.3 实物消耗量以企业劳动生产力水平确定的消耗量为基础原则，即以企业内部定额消耗量为基础的原则。

2.2.2.4 事前控制原则。项目预算制造成本必须在项目实施前编制完毕，作为指导项目控制成本的依据和目标。

2.2.2.5 以收定支原则

项目预算制造成本原则上应参照中标方案的主要原则来编制，实施中施工组织设计应依据收入情况进行确定，原则上应控制在收入内。技术措施方案应达到最佳的优化，真正

体现技术的价值。对于特殊的新技术、新工艺的开发引进，所需增加的额外费用由单位进行解决。

2.2.3 项目预算制造成本的各项费用及取费标准以公路工程概预算编制办法中的规定执行。

2.2.4 项目预算制造成本核定的原则

业主合同总价确定的工程，项目预算制造成本一次核定。

2.2.5 项目制造成本实施计划

编制确定的项目预算制造成本是项目经理部的成本目标，项目经理部必须依据核定的制造成本编制详细的制造成本实施计划，依据进度计划分别编制分工程部位和分年、季度的制造成本实施计划。

2.3 项目预算制造成本的调整

2.3.1 项目预算制造成本在出现编制严重错误和出现不可抗力后方给予调整。

2.3.2 属于编制错误的制造成本调整由项目经理部提出报告及详细的分析报段委会进行研究，共同确定项目制造成本的调整幅度。

2.3.3 对于项目得到业主或监理书面确认的不可抗力现象，将按实际情况调整项目制造成本。

3、项目成本核算细则

3.1 成本核算原则

实行单位总控制，项目部分控制的项目成本两级核算。

单位总控制项目

1、成本的事前决策

1.1 参与核定项目预算制造成本。

1.2 参与分包合同的审定

2、过程控制——项目在施工过程中按制造成本实施计划进行成本控制。

2.1 成本核算科目对应预算制造成本设置 (如专项成本、人、材、机等)。

2.2 财务核算反映项目成本的全过程。

3、项目成本阶段考核——按成本和费用指标完成情况，实施成本否决。在成本核算与分析的基础上，遵照《工程项目管理责任目标考核与奖惩办法》之有关规定按时上报单位考核资料，以便进行考核。

4、对项目成本管理工作进行指导与帮助，并对管理效果进行监督与检查。将项目存在的困难或需单位协助解决的问题进行反馈。

3.2 项目各系统业务员岗位职责

3.2.1 预算成本人员

3.2.1.1 具体负责编制项目预算制造成本实施计划

1)编制大分包的直接费成本计划

2)编制劳务分包的直接费成本

3.2.1.2 负责分包成本的分析

1)分包合同履行分析

2)零星用工分析

3.2.1.3 建立各种基础台帐

1)概（预）算、决算台帐

2)分包合同结算台帐

3)零星用工台帐

4)变更台帐

3.2.1.4 负责提供项目成本有关资料

1)协助工程技术人员对施工方案进行费用分析

2)协助材料人员进行材料定额量分析

3)提供质量成本资料

3.2.2 材料人员

3.2.2.1 参与编制项目预算制造成本相关的材料费实施计划

1)编制劳务分包材料消耗计划

2)编制技术措施采用材料的计划

3)编制劳务分包的材料计划

3.2.2.2 负责劳务分包材料成本分析

3.2.2.3 建立各种基础台帐

1)材料出入库台帐

2)甲方供料台帐

3)分包耗料台帐

3.2.2.4 负责提供项目成本有关资料

1)提供分包材料消耗节超资料

2)提供质量成本资料

3.2.3 工程技术人员

3.2.3.1 参与编制项目施工方案成本实施计划

3.2.3.2 负责机械费、其它直接费成本分析

3.2.3.3 负责编制相关费用计划

3.2.3.4 负责提供项目成本有关资料

3.2.4 质量、安全责任人员

3.2.4.1 建立各种基础台帐

1)质量成本统计台帐

2)因工伤事故造成经济损失的统计台帐

3.2.4.2 进行质量成本分析

3.3 成本核算的范围

3.3.1 单位级核算项目的全部制造成本费用。

3.3.2 项目部核算制造成本的直接费成本。

3.4 成本核算模式

3.4.1 各项目部建立独立的核算台帐，项目成本费用由预算成本员进行操作。

3.4.2 项目部按月编制成本及资金计划，单位按月根据计划进行成本及资金控制。

4、项目现场经费管理细则

4.1 现场经费包括的内容和控制的意义

4.1.1 现场经费的内容

项目的现场经费是建筑安装工程制造成本中的间接成本（所谓间接成本是针对直接成本而言的，直接成本包括人、材、机、其他直接费等），是指项目经理部在组织施工的过程中管理方面所发生的全部费用，包括：

4.1.1.1 经理部工作人员工资、奖金、补助等。

4.1.1.2 经理部行政管理用资产摊销、修理费及物料消耗费用。

4.1.1.3 经理部发生的取暖费、水电费、办公费、差旅费、财产保险费、劳动保护费、业务招待费、利息等其它费用。

4.1.2 控制现场经费的意义

现场经费虽然只是项目的间接成本，但费用开支直接影响项目的成本盈亏，同时影响企业的经济效益，所以严格控制现场经费支出是非常必要的。

4.2 现场经费的核定原则

4.2.1 根据项目经理部的定员人数、分包形式、施工的难易程度等，按核定项目的现场经费开支额度和有关控制指标。控制指标主要有：业务招待费、消费基金、活动经费等，单位实行计划管理，阶段考核。

4.2.2 项目经理部按照核定的额度，根据项目的实际情况，按照现场经费的子目和控制指标编制月度现场经费的开

支计划，上报财务股，财务股进行费用控制，并据以考核。

项目经理部按月根据实际发生额与月度控制计划进行对比，对超支的费用要找出原因，制订相应的整改措施，以保证总体开支控制在总额限度之内。

4.2.3 项目现场经费分析列入项目季度成本分析中，单位半年一次进行方针目标考核。

4.3 项目经理部现场经费的控制

4.3.1 工作人员工资及补助

4.3.1.1 经理部的人员配备严格控制在定员以内，一人多岗，精减高效，以压缩工作人员的费用开支。

4.3.1.2 员工薪金的发放执行单位的工资管理制度，发放额度严格控制在核定的总额之内，不允许项目以各种名义自筹资金发放奖金。

4.3.2 办公费

4.3.2.1 对项目人员办公用品的领用、复印、电脑用品、打字纸张均要专人管理进行统计发放，并定期公布，加强消耗的管理。

4.3.2.2 项目的通讯器材严格控制购置，办公电话严格控制非公应用。

4.3.3 差旅费用

4.3.3.1 严格控制各项汽车费用（包括小车租赁、油料、维修、过桥路费及出租车等费用）。

4.3.3.2 出租车要严格控制使用，项目车辆使用确属紧张的，对需要乘坐出租车的费用视情况进行包干使用，严禁私事打车现象的发生。

4.3.3.3 待条件成熟将实行交通费补贴。

4.3.3.4 出差费用 - - 严格执行单位出差管理及费用规定。

4.3.4 业务招待费

4.3.4.1 业务招待费控制在限额指标之内。

4.3.4.2 项目经理要严格把关，执行审批制度，所有对外招待费用要事先经项目经理同意，并对每次事项要有限额限制。

4.3.4.3 外部人员的工作餐需有项目经理审批。

4.3.5 项目的劳保用品、保健费、防暑降温、水电费、取暖费等费用，严格单位的有关规定，不得超标准发放和超范围开支。

4.3.6 活动经费

4.3.6.1 严格执行单位限额。

4.3.6.2 项目经理部根据项目的实际情况，举办活动时，均应首先进行费用预测，控制使用。

5、项目财产管理细则

5.1 项目财产管理范围

本细则所指的财产是：为满足生产经营活动必须具备的，使用周期较长、能周转使用的设施、行政办公用品等。如：大

门、标牌；复印、传真、通讯器材；计算机及周边设备；办公家具，文具办公用品；照像及宣传器材；食堂用具等。

5.2 项目财产管理职责

5.2.1 项目经理部：

5.2.1.1 项目经理：根据项目实际情况，业主要求，在保证制造成本落实的前提下，组织领导与策划项目财产需用方案、计划、建章、建制以确保项目财产的完整、完好。

5.2.1.2 项目预算成本员：负责对项目财产管理部门（或人员）建帐的管理与监督工作。定期（按月、年度）与各责任人员核对帐物，保证财产管理工作处于受控状态。项目竣工清算财产时，保证帐物清楚。跨年度的项目第二年初要报上年的资产盘点表给项目经理。

5.2.1.3 办公室：指定专人对项目复印、传真、通讯器材、计算机及周边设备、办公家具、文具办公用品、照像及宣传器材、食堂用具等进行管理，对所管财产逐一登帐并建立使用人卡片，做到帐物卡相符，接受项目预算成本员的监督管理。

5.3 项目财产的使用：

5.3.1 本细则财产管理范围中所列财产，划分为租赁使用财产及非租赁使用财产两种：

5.3.1.1 租赁使用的财产有模板、模具等。

5.3.1.2 非租赁使用的财产有复印机、传真机、通讯器材、

计算机及周边设备、办公家具、文具办公用品、照相及宣传器材，食堂用具等。

5.3.2 属租赁的财产可向专业公司办理租赁合同，依租赁合同支付费用；属非租赁使用的财产，一次性摊销进入项目成本。

5.3.3 在使用期间发生财产毁损、报废、丢失，项目预算成本员须及时报项目经理，办理相应手续。

5.3.4 为保证财产的完整、完好，项目要制定切实可行的管理办法，财产管理岗位责任制必须落实，使财产在竣工结算、财产清偿时有较好的成色，从而获得较好的效益。

5.4 财产的转移：

5.4.1 租赁的财产使用完毕及时办理退租手续。

5.4.2 非租赁财产使用完毕，项目可根据实际情况，经单位同意后变价处理，所得的收益冲减项目成本。变价处理依以下顺序。

5.4.3.1 变价转移至新成立的项目经理部。

5.4.3.2 变价转移至单位。

5.4.3.3 变价处理给社会。 ■

5771001803090012095 579036822859633082

5771001803090012386 576137399735760696

5771001803090013594 578077579902515512

5771001803090012387 577164982601818051

5771001803090012138 572131192158918326

5771001803090012359 579036822361076053

5771001803090012356 576135286143791742

5771001803090012355 575087869704693279

17088100343355274 101229944325833379
17088100343355275 101866732938832008
17088100343356107 101581152501500522
17088100343356108 101000180059871732
17088100343354295 101074194142687017
17088100343356184 101878660869628802
17088100343356185 101775831174086674
17088100343356109 101086014373572846
17088100343356110 101152207216014916
17088100343355237 101027041605702709
17088100343355238 101229364861425414
17088100343356169 101862204402635718
17088100343354928 101760654089788804